

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

EPSCA

NEGÓCIOS

www.epocanegocios.com.br

R\$ 9,90 / Nº 3 / MAIO 2007

"NÓS BUSCAMOS RUPTURAS"

A receita da Samsung para se tornar o maior fabricante mundial de eletroeletrônicos

INOVE OU MORRA

Como evitar o cemitério corporativo nestes tempos de mudança acelerada

POR CLEMENTE NOBREGA

A ARTE DE APRENDER SEMPRE

As lições profissionais de Daniel Boulud, um dos maiores chefs de Nova York

Ele tem poder. Tem status. Tem dinheiro. Mas não tem alegria no trabalho. Uma pesquisa inédita mostra que o alto executivo brasileiro é, essencialmente, um infeliz

POR QUE ESTE HOMEM ESTA CHORANDO?

MAIS: ALVIN TOFFLER :: DON PEPPERS :: JOHN ELKINGTON :: MAX GEHRINGER

EDITORA GLOBO



Inove ou morra

Por CLEMENTE NOBREGA

*Pensar que é modismo é um erro que pode ser fatal. Esta não é como outras ondas que vieram e foram ("reengenharia", lembra?). O mundo empresarial está correndo em massa atrás da inovação, como nunca fez com nada antes. O que está em curso é uma transição análoga à revolução industrial, só que mais acelerada. Corra atrás mesmo porque você não tem opção. Inove ou morra! Não é ameaça, é um alerta. Você não tem que ser "especial" para inovar, basta saber ler as circunstâncias do seu negócio. **A boa notícia é que isso pode ser aprendido.***



- Começou há uns dez anos.

A década de 1990 marcou uma inflexão no mundo dos negócios (lá fora e aqui) causada pela convergência de vários fatores. O uso imaginativo da informação, que a tecnologia digital torna possível, foi a pólvora e o pavio da coisa. "*Uso imaginativo*" significa: uso da tecnologia para ganhar dinheiro fora do "*molde usual*". Inovação é sobre isso.

Nos anos 90, o computador pessoal e a Internet começaram a dar um poder de barganha inédito aos indivíduos, e isso acabou levando o consumo a mudar radicalmente. Exemplo: a tradicionalíssima *Enciclopédia Britânica* (quase 300 anos) entrou em colapso no início da década. A IBM, ex-líder absoluta do universo da tecnologia, experimentou um tenebroso inferno astral no mesmo período-(perdeu bilhões de dólares, demitiu milhares de pessoas e sua auto-estima foi para o brejo). Houve vários "infernos", cada um teve suas próprias características, mas os culpados foram os "suspeitos de sempre": o PC e a rede. A IBM inovou para não morrer, transmutando-se rapidamente (mas não sem dor) em uma empresa de serviços mais do que de tecnologia como sempre fora. A *Britânica* sofreu proporcionalmente mais. Quebrou. Arranjou "casamento novo", foi abandonada pelo (novo) noivo, e acabou reemergindo, também como algo completamente diferente, e já com um segundo novo dono. Ah se o mundo empresarial abrisse os detalhes de seus casos de auto-estima destruída...

Empresas *pontocom* surgiram e morreram aos borbotões. Quem sobreviveu ao *darwinismo digital* dos anos 90, hoje é *case*, estudado e badalado (*Yahoo*, *e-Bay*, *Amazon*...). Dos demais (a maioria) a gente nem se lembra... Ah se os arautos do "*empreendedorismo-como-solução-para-qualquer-coisa*" fizessem a bondade de deixar claro que sucesso empreendedor à lá Bill Gates é coisa para raros...

- Uma história particularmente interessante é a da *Apple*. A empresa, que havia demitido seu fundador, Steve Jobs, em 1987, e vinha experimentando uma decadência cruel, chamou Jobs de volta em 1997. Sob seu comando, ela logo iria experimentar um novo ciclo de sucesso espetacular, graças a um fluxo de novos produtos "matadores" - o iMac primeiro, o iPod em seguida-e prometem mais. Em 1996, a Apple estava em estado terminal, perdendo dinheiro hemorragicamente. Em 2006, a revista *Business Week* considerou-a a mais inovadora empresa do mundo. Dez anos depois. Dez aninhos, leitor (mais sobre isso, adiante).

- Aqui no Brasil, a *Casas Bahia* - grande inovação brasileira - surfando na estabilidade que o *Plano Real* proporcionara, começava sua revolução no crédito para a "baixa renda". A *Gol*, poucos anos depois, iria abocanhar rapidamente uma fatia do mercado brasileiro de aviação, copiando uma inovação que já fazia furor nos EUA: a da *SouthWest Airlines* - um modelo "sem frescuras" de voar. Empresas brasileiras de todos os setores, por obra e graça da abertura econômica e das privatizações, começaram a buscar eficiências novas, ou forçadas ou inspiradas pelo que ocorria lá fora: a *Toyota* já era a inovação a estudar em automóveis. O *Wal Mart* em varejo. A *Nucor* em siderurgia. A *Nokia* em telecom. A *British Petroleum* em petróleo e gás. Ferramentas como o *BSC* e outras, entraram na ordem do dia. Inove ou morra.

Dois bancos brasileiros (*Bradesco e Itau*) assumiram a vanguarda em seu setor, e hoje estão entre os mais eficientes do mundo. Outros líderes, como a *Amil Assistência Médica*, começaram a afastar-se progressivamente de modelos centrados em, digamos, esforços de comunicação, e a por seu foco na gestão de custos médicos.

Todas essas manifestações têm a ver com formas novas de se ganhar dinheiro. Ou seja, de inovar. Soa meio rude, eu sei, mas inovação é sobre isso. Só sobre isso.

- A última vez que tecliei "*business innovation*" no Google, apareceram 153 milhões de referências. Cada vez mais conferências, seminários, palestras, livros e gurus, tratam disso. Essa turma - (os gurus) - eu conheço bem: farejam dinheiro de longe. Não há dúvida de que uma religião fundamentalista tomou conta do mundo dos negócios. Nenhuma empresa, de nenhum setor, pode deixar de prestar tributo à "deusa inovação"; uma deusa vingativa e carente. Se você não a reverenciar, está fora do jogo. O problema é a variedade de seitas que se propõe a cultuá-la. Como navegar nesse emaranhado de opções? Como escolher a inovação certa para você?

- Ouvir especialistas pode ser perigoso, pois você corre o risco de ficar "travado", em pânico, bombardeado por todo lado, como aconteceu comigo. É que vão confundir-lo entoando todo tipo de *mantra* relacionado à criatividade; vão exortar você a "pensar fora da caixa"; vão dizer que você tem de se "reinventar"; confrontarão você com exemplos de grandes inovadores do mundo dos negócios (Bill Gates, Henry Ford) só para lembrá-lo de que você jamais será como eles. Pior de tudo, tentarão convencê-lo de

que inovação é sobre o carisma de “pessoas especiais”, ou que tem a ver com executivos que se inspiram em monges (ou algo assim, não li o livro); em pessoas espirituais como o Dalai Lama; em “líderes servidores” (também não li, sem chance)...

Perdi. Quando me flagrei folheando livros de títulos como *“As dez leis espirituais para a inovação”* tive medo e parei. Não havia mais nada a fazer. O *Paulo Coelho* tomara de assalto o mundo empresarial. Era o fim...

- Bem, talvez não. Vitimado pela frustração, fui estudar. Tinha de haver algo prático para quem quer **aprender inovação**.

Este é meu ponto.

Se esse negócio de inovação tem alguma importância (e tem), então não podemos ficar apenas nessa contemplação *voyeurista* do sucesso de outros. Temos de estudar essa coisa. Estudar para praticar, como se estuda medicina, engenharia, direito... Temos de aprender a **fazer** inovação.

Isso de estudar é sempre bom quando queremos aprender alguma coisa importante, não acha? Principalmente quando a opção (supostamente “indolor”) que nos oferecem é a empulhação da auto-ajuda empresarial que nos espreita a cada esquina, cada livraria, cada palestra motivacional (arghh...).

Para poder ser aprendida por pessoas comuns (não pelos “especiais” e “carismáticos”, que só servem para nos humilhar) inovação, como qualquer coisa, tem que poder ser codificada. Tem que ser transformada em disciplina. Quer conhecer minha teoria da inovação para as massas?

Inovação é assim como... Liderança

- Antes, uma explicação que, como você logo verá, tem tudo a ver com nosso tema: minha crítica aos “líderes servidores” / monges / guerreiros / *mavericks* empresariais / crentes na “conspiração do cosmos” etc... Não é implicância não, baseia-se num fato: essas coisas são inúteis para um gestor. É simples assim. Admito (fazendo um descomunal esforço de imaginação) que elas possam trazer inspiração e conforto para alguns, mas liderança empresarial (assim como inovação) não é sobre isso.

Um líder é alguém que conduz uma organização num certo rumo. As ferramentas que ele deve usar para isso dependem das **circunstâncias** em que a organização está. Não existem nem ferramentas nem quaisquer atributos/atitudes/competências que alguém possa ter que valham em todas as circunstâncias em negócios. Seria o mesmo que receitar aspirina para qualquer doença, porque para a sua enxaqueca ela funciona muito bem. Nenhuma disciplina digna desse nome funciona assim. Tudo o que é sério no mundo do conhecimento, é contextual: a “coisa certa” depende das circunstâncias de cada caso. Só em administração se receita aspirina para qualquer mal, porque - ao contrário do que ocorre com médicos, advogados ou engenheiros - jamais nos ensinam a decidir com base em circunstâncias. Se tivesse se formado sob a mesma filosofia que orienta a dos administradores, todas as construções de um certo engenheiro teriam fundações de dois metros de profundidade “porque meu prédio tem e funciona muito bem”.

Quantas vezes você já ouviu algum desses “masters do universo”, autores de *best sellers*, terem a humildade de dizer: “isso foi o que funcionou nas

circunstâncias da minha empresa, estude para ver se valerá a pena na sua"?

Hein?! Estudar??? Como assim?

Pensar "circunstância" é algo maciçamente ausente do mundo da gestão. Ninguém nem sabe o que é. Preferimos perder tempo com vacuidades como "líderes servidores", ou com os carismáticos de sempre.

É pena, pois é exatamente a habilidade de pensar "circunstância" que torna você competente tanto para liderar como para inovar (os dois temas estão ligados, sem liderança não se inova. Veja o caso Steve Jobs adiante).

Gestão hoje é inovação, não é mais "supervisão" como no passado. Ninguém precisa mais de supervisores. Supervisão é "tomar conta", uma noção esclerosada, da época da revolução industrial quando os trabalhadores eram autômatos burros. Agora gestão é sobre formas de se gerar dinheiro novo continuamente.

(Desculpe a irritação no trecho acima, leitor; ela pode ser tudo, mas gratuita não é. Veja só).

* * *

Jack Welch, considerado o maior líder empresarial das últimas décadas, ao assumir a *GE* fulminou 100 mil pessoas logo de cara. Foi chegando e detonando. Líder servidor? Não, líder exterminador. Mais adiante, com a organização já nos trilhos, ele passou a ser mais sensível (mais "servidor", se você quiser). Então chamava seus subordinados e dizia "eu te amo", e, em seguida emendava: "mas vou demiti-lo se sua performance não melhorar". Questão de DNA dele, talvez. Era a natureza do cara.

- Para cada sucesso de certo líder, sucesso que você supõe ser baseado no atributo pessoal "X", eu cito outro com o atributo oposto, "Y". Para cada Ghandi há um Stalin. Cada Dalai Lama tem seu Osama. No mundo empresarial também é assim.

- Steve Jobs, herói da *Apple*, é insuportavelmente arrogante no trato pessoal e nunca foi bom gestor (não se interessa por custos), mas é insuperável quando se trata de liderar gente no processo de conceber e lançar produtos de alto conteúdo tecnológico. A *Apple* trouxe-o de volta depois de experimentar três CEOs em menos de uma década, porque esses outros, excelentes em marketing, "execução", custos e tal..., não conseguiam o que conta: resultados. A *Apple* tem uma cultura libertária, muito indisciplinada pelos padrões normais. Só funciona à beira de uma quase anarquia criativa. Jobs, fundador da empresa, é assim pessoalmente. Hippie tipo anos 60, visionário, alternativo, amante de Bob Dylan - ele fez pelo PC o que Henry Ford fez pelo automóvel: colocou o produto ao alcance das massas. Inventou um mercado para algo que ninguém estava pedindo. Vale a pena conhecer seus feitos. O cara que um dia sonhou ser o rei do mundo digital, depois achou que perdera para Bill Gates, agora está no páreo de novo. Criador da interface gráfica que usamos em nossos PCs (o Windows é cópia piorada do que ele criou), lançador do Macintosh, do computador Next, da Pixar Films, do iMac, do Ipod e, agora, maior acionista individual da Disney. A especialidade de Jobs são produtos "insanamente

geniais" - *insanely great* como ele gosta de dizer. Nisso ninguém o supera. Seu retorno à Apple é a maior volta por cima da história dos negócios.

Jobs só funciona no contexto de culturas empresariais altamente criativas. Na sua "primeira vida" na Apple, antes da expulsão, ele trouxe para a empresa um executivo bom de marketing de consumo (Jobs não é bom nisso, seu forte é produto genial, não minúcias relativas à distribuição, preço, propaganda etc..). Esse executivo, John Sculley (ex CEO da Pepsi), me contou que teve de tirar Jobs de lá porque com ele palpitando em tudo, a Apple nunca teria disciplina gerencial para crescer. Seria eternamente o brinquedo de um bando de colegiais. Poucas vezes um figurão do mundo dos negócios me deixou uma impressão pessoal tão boa quanto John Sculley. Ele tinha uma visão clara das tendências do mercado. Acreditava que os assistentes digitais pessoais (PDAs ou "palm tops") viriam para ficar, e apostou tudo no primeiro deles a entrar no mercado- o Newton da Apple. Sabia que para ganhar mercado teria de reduzir os preços dos Macs para uns US\$1000,00 (eles custavam entre US\$ 3000,00 e US\$4000,00 na época), e sabia também que teria de permitir que outros equipamentos não Apple, usassem o sistema operacional do MacIntosh- como fazem com o Windows. Sculley estava certo nas três coisas, mas a cultura da Apple é tão forte que ele não conseguiu agir. O Newton fracassou, e a Apple tirou Sculley que tirara Jobs. Foi substituído por um tal de Michael Spindler-um cara bom de execução (já reparou como todo mundo hoje badala *execução* como a "coisa certa" a fazer? Besteira. A coisa certa depende das circunstâncias da empresa).

Bem, nada feito com o ferrabrás da operação. A trajetória rumo ao abismo prosseguiu e o grande executor foi executado. Trouxeram então, de fora, um especialista em *turnarounds* (*viradas*) de empresas - Gil Amélio - que tinha feito um ótimo trabalho de recuperação na *National Semiconductor*. Amelio não virou nada e foi chutado: mostraram-lhe a porta da rua depois de dezoito meses.

A *Apple* estava morrendo. Chamem Jobs de volta! Ele voltou com um salário simbólico de um dólar, como se quisesse dizer: "*voltei por amor, não por dinheiro. Já sou milionário com os filmes que fiz na Pixar*". Jobs não tentou mudar a alma da empresa que criara (esqueça disciplina gerencial, custos, operações..) "*vamos por o foco no que esta empresa sabe fazer bem*", ele disse. Produtos "*insanely great*", claro. Cultura empresarial (circunstância! circunstância!) conta demais, leitor.

Em 2000, três anos depois, lá estava ele na capa da *Fortune*. A chamada era uma saudação: - "*Stevie Wonder! -seu iMac salvou a Apple*". Era só o começo. No ano seguinte veio o iPod. O market share dos MacIntoshes dobrou de lá para cá (chamam isso de "efeito *halo*" - quem compra um iPod pensa: "*Se o iPod é tão bacana, o computador deles deve ser também. Vou experimentar um Mac*"). As ações da Apple dispararam, os acionistas deliraram. Metade da receita da empresa hoje vem do iPod - que não existia até 2001. Tem 70% do mercado de tocadores MP3 e margem de lucro de 50%. Um lucro quase pornográfico para um bem de consumo de massa. Inovação é isso aí, não é não? Para a Apple é, mas só para a Apple.

- A única característica que conta para um líder, é a habilidade de entender as circunstâncias e decidir o melhor a fazer *naquelas circunstâncias*. Em um artigo recente na *Harvard Business Review*, Clayton Christensen mostrou brilhantemente que há situações muito bem definidas, em que o líder **TEM** que usar força, ameaça e coerção (que ele chama de "*ferramentas de poder*"). Nessas circunstâncias específicas, nenhuma outra *ferramenta* produz resultados.

Liderança nada tem a ver com carinho ou brutalidade; amor ou ódio; suavidade ou aspereza; materialismo ou espiritualidade. Em gestão, esses

atributos pessoais genéricos não significam nada. Você pode, pessoalmente, ser qualquer coisa. Pode ser servidor ou exterminador; pode ter a disciplina

do militar ou a exuberância do artista; pode se inspirar em monges contemplativos ou em guerreiros ninja. Só o que conta é o resultado que você consegue nas circunstâncias da empresa em que está.

Inovação, o que é mesmo?

Com inovação é a mesma coisa. Ela é multifacetada como um poliedro irregular. Uma coisa concreta, mas que confunde se você se limitar ao que vê a partir da perspectiva pela qual observa. Há sempre outras faces a considerar. Se temos problemas para apreendê-la é porque insistimos em observá-la como se existisse uma só de suas muitas e diferentes faces, e – a partir desse restrito ângulo de observação – tentamos fazer generalizações grandiosas. Não pode dar certo.

Considere uma atividade da velhíssima economia-Petróleo e gás. A British Petroleum (BP) saiu do vermelho para um dos maiores lucros já reportados por uma empresa (US\$14bilhões em 2000), inovando na forma de se organizar e operar: arquitetura empresarial redesenhada, métricas cristalinas, indicadores gerenciados, políticas para relacionamento entre as várias unidades de produção. O que ela fez foi puramente organizacional. Algo totalmente análogo à revolução inovadora que a GM tinha feito nos anos 1920. Inovação, para a British Petroleum, foi reorganizar-se para fazer mais do mesmo mais eficientemente.

Agora considere a indústria de telecom. Pense na Nokia. A empresa conseguiu resultados não menos espetaculares (no mesmo período que a BP), mas de uma maneira muito diferente. A Nokia saiu da quase falência em 1992 para chegar ao maior valor de mercado da Europa, tornar-se a quinta marca mais valiosa do mundo e líder mundial em telecom em 2000. Para isso, abandonou uma série de negócios que geravam 90% de sua receita até então (até botas de borracha eles fabricavam). Um ambiente altamente turbulento (desregulamentação, privatização, novos entrantes, explosão de demanda, tecnologias digitais, Internet em telefones celulares...) não permitia que a empresa soubesse em que estava realmente se metendo ao optar pelo foco em telecom. Não era possível desenhar sistemas baseados em métricas precisas e regras rígidas como a BP tinha feito. A administração da empresa -liderada pelo CEO Jorma Olila - motivou as pessoas a agirem sem especificar muito o sistema organizacional (não havia sequer um organograma rígido). A Nokia cresceu 30% ao ano no período 1992-2000 com pessoas motivadas pela idéia de não deixar a empresa quebrar e determinada a preservar o orgulho finlandês. Deu certo com a Nokia, não teria dado com a BP. O ambiente da BP, muito mais previsível, exigia um design mais rígido. Circunstâncias diferentes, inovações diferentes.

Vamos combinar: inovação é sobre dinheiro mesmo, não sobre qualquer outra coisa. Tem gente que não gosta dessa maneira de falar; acha que "dinheiro", por alguma razão, soa mal. Prefere falar em "*geração de valor econômico agregado*" ou "*captura de ganhos marginais de produtividade*" etc... Essas coisas significam simplesmente isso: dinheiro. Posso continuar falando em português mesmo?

Inovação é multifacetada porque o tal “dinheiro novo” pode ser gerado de várias maneiras (basicamente: novos produtos, novos processos ou novas concepções de negócio). Inovação tem duas características:

a- Tem que gerar dinheiro (se não dá dinheiro não é inovação, é novidade, e novidade é irrelevante em *business*. Além de se vingar de quem a despreza, a “deusa inovação” é interesseira também, sem dinheiro nada feito).

b- Tem que representar uma “quebra do molde” até então estabelecido. Ex: a IBM, pós Lou Gerstner (o CEO que liderou a reinvenção da empresa no início dos anos 1990), é uma empresa muito diferente da que era antes. O dinheiro novo veio de um novo molde: mais serviços, menos hardware. O MacDonald’s quebrou o molde por meio do qual se produzia e vendia hambúrgueres em lanchonetes, criando, na prática, um molde novo a que se chama *fast food*.

“Dinheiro novo” é a síntese de **a** e **b**.

- Às vezes a “quebra de molde” vem de produtos (*iPod*; *Prozac...*), ou de algum material novo (o “*Nylon*” fez a riqueza da *Du Pont*). Nesse caso, a “quebra” é uma invenção. As empresas de sucesso na Internet -*Google*, *Yahoo*, *e-Bay* - são invenções de novos conceitos de negócio. Moldes novos construídos em cima da infra-estrutura que a Internet propicia.



É aqui que surge nosso maior problema.

Tendemos a só valorizar inovações tipo produto/conceito revolucionários, que são coisas para poucos. Por agirmos assim, desprezamos - (por serem menos charmosas) - outros tipos de inovação que podem gerar dinheiro novo para muitos.

É que somos românticos. Adoramos aquela imagem de inventores hiper-criativos trabalhando em garagens, isolados do mundo, e produzindo artefatos (o PC) ou conceitos de negócio (*Google*) geniais. Pensamos, erradamente, que indústrias como a farmacêutica, que vivem da criação contínua de novos produtos, são confrarias de cientistas malucos em laboratórios, tentando novidades a seu bel prazer e criando “*Viagras*” e “*Prozacs*” graças a algum talento “especial”.

Esqueça esse negócio de inovação romântica, garagens etc... É charmoso, mas não vai levar você a lugar nenhum.

Abaixo a inovação *voyeurista*!

- A noção *voyeurista* de inovação - algo a ser admirado em outros, não a ser praticado por nós - nos prejudica terrivelmente. Não é isso que devia nos seduzir. Tornar-se empreendedor de sucesso já não é para todo mundo, ser inovador daqueles "*que-inventam-um-produto-genial-que-o-mundo-inteiro-corre-para-comprar*", é para menos gente ainda.

Provavelmente não é para você leitor. Não se ofenda, mas se você está lendo este artigo, é provável que não seja genial o suficiente. Se você fosse genial, para, digamos, inventar um remédio que transformasse carecas em cabeludos em 24 horas, não estaria perdendo seu tempo comigo. Estaria em sua garagem (transformada em laboratório), cercado por tubos de ensaio, envolto em densas névoas de criatividade, produzindo amostras de sua invenção e imaginando os milhões que iria ganhar. Não é nada pessoal contra você, é estatística. A pessoa média é média, não genial. O pintor médio não é VanGogh, é médio. O cientista médio, não é Einstein, é médio. Steve Jobs não é (não pode ser!) representativo do "inovador médio". É claro que em qualquer população grande há os "fora da média". Numa grande população de compradores de bilhetes de loteria, é certo que alguém vai ganhar, só que provavelmente não vai ser você. Não quero desmotivá-lo, mas é muito mais inteligente aceitar que você não é gênio, e tirar partido disso. A vantagem é que, ao fazê-lo, a gente se coloca numa posição ótima para o que realmente conta neste nosso contexto: ganhar dinheiro inovando.

- Se Steve Jobs é o cara a admirar (*voyeuristicamente*) quando o tema é inovação tipo "gênio solitário na garagem", em quem nós, "médios", devemos nos inspirar para **aprender e praticar** uma inovação a nosso alcance?

Sam Walton, fundador do Wal Mart, poderia ser um candidato. Ele está no extremo oposto ao de Steve Jobs no espectro da inovação. Walton, caipira, interiorano de Bettonville (Arkansas/EUA) introduziu uma série de inovações no varejo e criou um império. Varejo? É sim, o que é que tem? Ou você acha que só se pode inovar criando engenhocas *insanely great*?

Hoje a segunda maior empresa do mundo, o Wal Mart tornou-se um ícone de eficiência no mundo global, colocando em prática um tipo de inovação que pode ser estudada, aprendida e praticada em todos os tipos de negócio. Isso pode ser feito por meio de conhecimentos codificados em disciplinas conhecidas, como vou mostrar. O que une os dois - Walton e Jobs - é o fato singelo de terem produzido riqueza em larga escala; suas empresas "quebraram os moldes" das práticas vigentes em seus setores, liberando toneladas de "dinheiro novo" que fizeram suas respectivas indústrias (varejo e produtos tecnológicos de massas) tornarem-se fonte de prosperidade para a economia inteira.

Se eu tivesse de escolher alguém para me ensinar a ganhar dinheiro inovando, Sam Walton - o caipira que nunca inventou qualquer produto genial - seria uma escolha melhor do que Steve Jobs.

Para mim e para os milhões de "médios" que, como eu, sabem que não são gênios; que já desistiram de "*sonhar intensamente sem desistir nunca*"; que perderam a fé nas forças cósmicas; que não tem mais tempo nem saco para se "reinventarem" ou para se transformarem em "servidores".

En passant. É curioso como famosos e milionários adoram aquela frase que virou ícone supremo do "*paulocoelhismo*": "*Se você deseja algo, o universo inteiro conspira a seu favor*". Bem, a mim não admira que pessoas bem-sucedidas acreditem nisso. Elas são bem sucedidas, e isso seria a prova de que o universo conspirou a favor delas. Mas, famosos e milionários são a minoria esmagadora. São os pontos fora da curva. São o análogo estatístico ao fumante inveterado que não ficou doente. O que dizer dos milhões e milhões de leitores "médios" de Paulo Coelho (PC) que não são e jamais serão famosos, independentemente da intensidade com que desejem sê-lo? Esses, acreditando no que dizem as celebridades, continuarão lendo os livros de PC e desejando, desejando, desejando, cada vez mais intensamente. Até morrerem explodindo de desejo. Totalmente anônimos e ante a indiferença glacial do universo!!! É que o universo está ocupado demais "conspirando" a favor de Brad Pitt, Sharon Stone e Madonna, entende?
[De meu livro "*Empresas de Sucesso, Pessoas Infelizes?*"]

- Bancos, hotéis, hospitais, manufaturas... Todos os setores econômicos estão tirando partido da "inovação tipo Wal Mart". É ela que está sendo usada para trazer para o mercado de consumo milhões de chineses e hindus, oferecendo-lhes produtos e serviços de alto valor (preço baixo com qualidade). Fala sério! Tire essa bermuda, pare de sonhar e esqueça essa garagem. Vá estudar inovação para aprender a praticar inovação!

Viva a inovação que conta!

A história do Wal Mart é a história da geração de dinheiro novo, dia-a-dia, desde 1962 quando foi fundado. Em 2005 faturou US\$316 bilhões de dólares, atrás apenas da Exxon Mobil (graças, em parte, aos preços do Petróleo). O negócio deles é tirar custo - (liberar dinheiro!) - de todos os elos da cadeia de suas operações. Começou com a localização de grandes lojas, em cidades minúsculas (5mil a 20 mil habitantes no interior dos EUA). Enquanto competidores preferiam se concentrar perto das cidades grandes, as enormes lojas WM - localizadas a 4 ou 5h de carro dessas cidades - dominavam completamente o comércio local, impedindo concorrentes de entrarem. Eram espartanas, sem amenidades, sem ar condicionado, sem carpetes. Nada de promoções ou propaganda-o que atraía clientes era o preço sempre mais baixo. As mercadorias, porém, eram de marcas conhecidas nacionalmente; as grandes marcas que a mídia promovia estavam lá. À medida que ficava evidente o sucesso daqueles comerciantes caipiras, eles começaram a se aproximar mais dos grandes centros. Sam Walton, que adorava o varejo popular da mesma forma que Steve Jobs adora tecnologia, nunca teorizou sobre o que estava fazendo. Seu negócio era uma obsessão quase neurótica por aumentos de eficiência na operação, pois isso diminuiria custos e lhe permitiria cobrar menos. Buscava oportunidade para isso em tudo. Era pão-duríssimo, mas a empresa foi a pioneira em tecnologias sofisticadas para aumentar a velocidade do fluxo da informação em sua cadeia. No varejo, informação precisa na hora certa é a chave para maximizar as vendas e baixar os custos. Quanto melhor for sua informação sobre o que está vendendo e o que não está, mais competente você vai ser para escapar dos dois maiores perigos dessa atividade: estoque de menos e estoque demais. Ambos significam que você está perdendo dinheiro. Foi aí que o Wal Mart inovou para valer (continua adiante).

- O mundo de negócios global sugere que o tipo mais geral de inovação hoje – aquela que pode ser aplicada a mais circunstâncias de negócios - é a “inovação tipo Wal Mart”, não a inovação tipo “gênio na garagem”.

A lógica da coisa é muito direta: a tecnologia está possibilitando sincronizar quase que em tempo real, os fluxos de atividades de qualquer empresa, em qualquer setor, e isso pode quebrar moldes tradicionais e liberar muito dinheiro novo que antes ficava preso. Vamos entender bem isso.

Nas transações comerciais há sempre dinheiro preso implorando para ser libertado. Como assim? Simples. O dinheiro fica preso em ineficiências, gargalos e fricções que existem entre as seqüências de atividades que qualquer empresa (e seus fornecedores) tem de desempenhar para fazer o que fazem. Conceber, projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte àquilo vendem. Toda empresa faz isso, independentemente do setor em que atue. Quanto mais ágil (fluida; sem atrito) for o fluxo de informações e atividades entre os elos dessa cadeia, mais dinheiro a empresa ganha, porque menos dele fica preso nas ineficiências do caminho.

Por exemplo: eu saio para comprar minha cerveja favorita, mas me informam que ela está em falta, o distribuidor não entregou esta semana. O fabricante está deixando de ganhar dinheiro porque há algum gargalo na cadeia que traria seu produto até mim. Pode ser que esteja faltando alumínio para as latinhas, pode ser que o fabricante não esteja dando conta de um aumento de consumo, pode ser que o distribuidor é que não tenha se preparado providenciando mais caminhões para a entrega. Pode ser um monte de coisas em vários elos da cadeia. O fato é que o gargalo, esteja onde estiver, está prendendo dinheiro.

O mesmo estaria ocorrendo se o fabricante tivesse produzido cerveja demais, excedendo à demanda. Ela ficaria encalhada e o varejista teria de dar descontos para minimizar o prejuízo. Em ambos os casos o dinheiro está sendo perdido pela falta de sincronia entre a oferta de alguma coisa e a demanda por essa coisa. Se eu só fico sabendo dos gargalos depois que eles já ocorreram eu já perdi dinheiro. Ou, pior, se eu considero que os gargalos são da natureza intrínseca daquela atividade, e nada pode ser feito contra eles, eu estou perdendo dinheiro permanentemente. É nesses cenários que surgem os inovadores para libertar o dinheiro preso, que os outros achavam que ninguém jamais conseguiria libertar.

- Vou repetir até ficar rouco: inovação não é questão de genialidade. Para que elas aconteçam são necessárias apenas duas coisas. Você tem que:

a- Conhecer muito bem as minúcias de cada elo da cadeia. O dinheiro novo está nessas minúcias. Desde um fornecedor comprando a matéria prima para as “latinhas”, digamos, até a entrega dos fardos de cerveja em algum boteco em que será consumida (pensando bem, gargalo não é um termo ruim nesse contexto).

b- Pensar aplicadamente/disciplinadamente sobre como eliminar gargalos em cada elo. Não aceitar que as coisas têm de ser como sempre foram. Criar metas para que se eliminem ou diminuam custos de gargalos. Metas de inovação, sim senhor! Como as metas financeiras, elas têm de ser parte integrante de qualquer sistema de gestão. Isso pode sempre ser feito. Desculpe o anticlímax, mas é assim que é.

- Trinta anos atrás achava-se normal uma certa taxa de defeitos nos produtos que consumíamos; diziam que era natural que as performances dos produtos variassem, que isso era da “natureza dos processos de fabricação”. Mas o “movimento da qualidade” (anos 1980) mostrou que os defeitos que observávamos nos produtos não eram acidentais (randômicos). O que acontecia de errado sempre tinha uma causa, e o problema era que simplesmente não entendíamos o que produzia o defeito. Ao identificar os fatores que afetavam a qualidade da produção, foi possível controlá-los e, a partir daí, colocando em marcha os processos certos, o erro caiu a zero. Foi assim que a *Toyota* fez seu nome (mais sobre a *Toyota* adiante).

Michael Hammer, o criador do hoje (injustamente) desacreditado *movimento da reengenharia* diz muito bem:

“Muitos gerentes de topo [...] sobem aos mais altos níveis em suas empresas sem sujar as mãos. Entram nas empresa pelas áreas nobres de finanças, estratégia ou marketing e constroem suas reputações ali [...] Operações não têm glamour, as transações sim. Fazer aquisições, planejar fusões, comprar e vender divisões, colocam o nome da empresa e a foto do CEO nas revistas de negócios. Reprojeter a área de suprimentos não, ainda que possa ser muito mais importante para o desempenho da empresa. “Transações” são facilmente explicadas e compreendidas pelos conselhos de administração, pelos acionistas e pela mídia. Oferecem gratificação imediata. A notícia de uma grande transação bem sucedida reforça a imagem do executivo como gênio que bola grandes tacadas, e depois deixa os detalhes operacionais para outros. O fato de a grande maioria das transações serem malsucedidas não faz com que deixem de persegui-las. Os gerentes das empresas trabalham duro nas operações para que possam, um dia, serem promovidos ao nível executivo, onde podem parar de se preocupar com as operações.. [...] O trabalho empresarial que realmente gera valor, passou a significar status baixo”.

É o preconceito de achar que só os “hiper-criativos-geniais” produzem inovação de verdade.

Mas deixe-me continuar. Meu objetivo lembre-se, não é charme, não são transações sexy. Meu objetivo é dinheiro novo.

De todas as grandes inovações recentes, uma das mais sensacionais é tão sem graça quanto um caixote.

Há 50 anos um magnata americano, reforçou os conveses do “Ideal-X”, um navio-tanque que sobrevivera à segunda guerra mundial, e o carregou com 58 grandes caixas metálicas cheias de mercadorias que viajariam normalmente como carga solta. Nascia o container de expedição. O “Ideal-X” navegou de Newark a Houston, onde as caixas foram descarregadas diretamente para caminhões e seguiram para seus destinos finais. Em 1956, o duríssimo trabalho de carregar nas costas carga para um navio custava 5.83 dólares por tonelada. O carregamento do “Ideal-X” custava menos de 16 centavos a tonelada. Alguém aí falou em dinheiro novo? A containerização-com a correspondente eliminação de gargalos - reduziu dramaticamente o custo de levar produtos de um lugar o outro. A indústria de contâiners está em crescimento hoje (globalização, claro). Portos gigantes como Hong Kong, Cingapura e Los Angeles, florescem graças a equipamentos de carregamento rápido. Os navios estão ficando cada vez maiores. Alguns agora transportam aproximadamente 9,000 containers, e há planos para navios que transportarão o dobro. Cada super-cargueiro desses necessitaria de uma fila de caminhões de quase 100 km para transportar todos os contâiners que levam.

[adaptado de “The Economist”]

- O que está acontecendo é o seguinte: as empresas que conseguem montar sistemas para minimizar gargalos, para fazer a informação e as coisas fluírem sincronizadamente, sem atrito, são as que estão liberando mais dinheiro novo. Ao "*engenheirar*" a sincronia entre a informação ("o consumo de cerveja aumentou") e as atividades associadas a essa informação ("produza mais cerveja"), essas empresas é que estão inovando da maneira que nos interessa. O mundo está reconhecendo mais esse tipo de inovação do que aquelas baseadas em novos artefatos geniais. *Viagras* e *iPods* são exceções.

Toda empresa é de informação

Não existe mais diferença entre supermercado, fábrica, hotel, hospital ou parque de diversões. A indústria da moda e a indústria do concreto e cimento são a mesma coisa (veja a seguir)! O fato de um hospital ganhar mais ou menos dinheiro depende, em geral, mais da *engenharia* do fluxo de informações em sua cadeia interna de atividades, do que da medicina que pratica. Exatamente da mesma forma que um supermercado. Desculpem, doutores.

Para liberar dinheiro preso, a informação tem que ser "*engenheirada*" entre os elos da cadeia. Quem orchestra melhor a informação ganha. Orquestrar quer dizer: reger os vários atores que tem de ser sincronizados para que a empresa faça o que se propõe a fazer!

Eis aqui a disciplina do inovador profissional. Não é retórica, nem papo de consultor. Se você sonha grande, não precisa mais perder tempo com visões fora do seu alcance. A disciplina do inovador profissional não precisa de super-heróis, mas tem também um caráter épico. Ao adotá-la, você se tornará um libertador de dinheiro! Vai livrar o dinheiro das masmorras em que os infiéis o mantem aprisionado!!!



- Empresas como a *Apple* jogam todas as suas fichas nos elos "conceber" e "projetar" (produtos *isanelly great*). Não que desprezem os demais, mas eles não são seu foco. Ao contrário, empresas como *Wal Mart*, *Dell*, *SouthWest*, *Cemex*, *Zara*, *Toyota*, e dezenas de outras, põe seu foco nos elos "não produto" de suas cadeias. Buscam, dia-a-dia, oportunidades de melhorarem nesses outros elos. Concebem e reconcebem suas operações em busca disso. Seus produtos são bacanas, claro, mas não são distintivamente mais bacanas. O *iPod* sim, é distintivamente *cool*, pois a personalidade da *Apple* exige isso. O "segredo sujo" do mundo da inovação, porém, você já sabe: a *Apple* é exceção, não a regra.

O dinheiro novo está vindo, e tende a vir cada vez mais, da maneira como o processo total de conceber, projetar, produzir, vender e dar suporte é *engenheirado* e orquestrado. É por fazer isso com mais competência, que os

maiores inovadores do mundo global estão ganhando mais dinheiro. Em 2006, dez entre as dez maiores empresas do mundo são desse tipo.

À medida que crescia, o Wal Mart ia localizando suas novas lojas de modo que cada uma estivesse a uma distância razoável de um centro de distribuição centralmente localizado. É que a empresa tinha adotado um sistema de comprar mercadorias em grandes quantidades, direto dos fabricantes, armazená-las em enormes centros de distribuição, e fazê-las sair de lá rapidamente para as lojas, que eram abastecidas várias vezes por semana. Fazer as mercadorias fluírem com rapidez reduzia os custos de estocá-las, não é óbvio? O Wal Mart percebeu antes de qualquer outro, que lucro no varejo vem da fluidez - chegou-vendeu-chegou-vendeu... Os custos baixavam também porque os caminhões da empresa saíam sempre cheios dos depósitos para as lojas. Caminhão meio cheio, como hotel meio cheio, como hospital meio cheio, como avião meio cheio... Significa que você só está ganhando meio dinheiro. Bom mesmo é ganhar dinheiro inteiro. Dinheiro cheio.

O negócio do WM é sincronizar informações entre os vários elos de sua operação, porque há muito dinheiro a ser ganho assim. Seus competidores, totalmente desatentos a essa possibilidade, achavam que as ineficiências em suas respectivas cadeias eram coisa da vida. O Wal Mart pensava: por que a mercadoria tem de vir do fabricante, ir para um depósito, ficar lá durante um tempo e só depois ir para as lojas? Inventou um sistema em que a carga de mercadorias que vinha do fabricante nem ia para o depósito, era passada direto para os caminhões do Wal Mart que as levavam para suas lojas de destino (o nome disso é *cross-docking*, uma das muitas inovações operacionais do Wal Mart que hoje todo mundo usa). Por causa dessa busca obsessiva por movimentos sincronizados, perfeitos como num balé, os caipiras de Bettonville, foram pioneiros no uso de várias tecnologias. Há décadas, já tinham satélites de comunicação para isso. Foram os primeiros no uso de *scanners* de mão nos caixas (em 1983) que transmitiam informação diretamente da loja para os escritórios da empresa e para certos fornecedores-chave como a Procter & Gamble (muito tempo antes da Internet). Assim, as lojas poderiam ser reabastecidas sem demora, com base em informação em tempo real. Você já entendeu. O tempo de reposição de estoques no varejo, impulsionados por essas práticas que o Wal Mart introduziu, caiu de meses nos anos 1950, para semanas em 1970 e para, praticamente, tempo real nos anos 1990!! Tá certo que não é charmoso como os caras na garagem, mas...

24 horas depois dos ataques de 11 de setembro, ninguém mais achava bandeiras dos EUA para comprar em lugar algum que não fosse uma loja WM. Prevendo o surto patriótico que se seguiria, algumas horas depois eles já tinham comprado, recebido distribuído todas entre suas lojas. Alguém falou em fluidez aí? [adaptado de várias fontes]

- A descrição mais vívida das operações do Wal Mart é de Thomas Friedmann em "O Mundo é Plano". Falando do que ocorre num centro de distribuição da empresa: *...de um lado, um sem número de caminhões brancos do WM descarregavam caixas de mercadorias de milhares de fornecedores diferentes. Caixas de todos os tamanhos eram depositadas em esteiras rolantes em cada ponto de carregamento, e as esteiras menores desembocavam todas noutra maior. Pequenos afluentes de um grande rio. 24 horas por dia, sete dias por semana, os caminhões dos fornecedores abastecem os 20 km de esteiras secundárias, que, por sua vez alimentam o grande rio principal de caixas cheias de produtos. Mas isso é só metade do espetáculo. Enquanto o rio do Wal Mart corre, uma célula elétrica lê os códigos de barra de todas as caixas. Chegando ao outro extremo do prédio,*

o volumoso caudal volta a dividir-se em uma centena de regatos, nos quais braços elétricos separam as caixas conforme as lojas de destino, e conduzem cada uma para sua respectiva esteira rolante; esta, transportará aqueles produtos até o caminhão que os espera para levá-los para as prateleiras de um WM em algum pontos dos EUA. Lá, um cliente vai pegar um desses produtos e levá-lo para o caixa onde seu código de barras será lido por uma leitora ótica; neste exato momento será gerado um sinal que vai atravessar toda a rede do Wal Mart e chegará ao fornecedor daquele artigo - quer ele se localize no Maine ou no litoral da China. O sinal vai piscar na tela do computador do fornecedor, dizendo-lhe que fabrique outro item daqueles e o envie pela cadeia de fornecimento, reiniciando todo o processo outra vez. Assim, basta o cliente tirar o produto de uma prateleira do WM e passá-lo pelo caixa, para outro braço mecânico começar a fabricar seu substituto em algum lugar do mundo.

É uma verdadeira sinfonia Wal Mart em vários movimentos - só que sem um finale. A sinfonia vai se repetindo, repetindo, repetindo, 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano: entrega seleção, embalagem, distribuição, compra, fabricação, novo pedido, entrega, seleção, embalagem...

Inovação, a cadeia

- Pensar uma empresa qualquer como uma cadeia de atividades cujos elos devem ser sincronizados via informação, é fundamental para a inovação que conta. Os cursos de administração - essa fantasia que não me canso de criticar - deviam partir dessa visão de empresa, mas preferem concepções do século XIX. Como os produtos/serviços tendem a tornar-se cada vez mais parecidos (todo carro 1000 é igual a qualquer outro carro 1000; todo PC é igual a qualquer outro PC...) você tem de tentar liberar dinheiro em elos da cadeia que não o produto em si. Hoje, todos têm o melhor produto. A Microsoft e a Intel, por exemplo, ganham mais que os produtores de PCs dominando "pedaços" dentro do elo "produção" - o sistema Windows e o microprocessador Intel. A Dell é líder em PCs dominando os elos "venda" e "entrega" da cadeia. Montou um sistema que lhe permite gastar muito menos que seus competidores nesses elos para fornecer o mesmo produto (todo PC é igual). Sobra mais \$\$ para ela.

Por que não vender PCs diretamente para os consumidores finais cortando o elo "distribuidores" da cadeia? O PC é um produto padronizado. É só você me dizer o que quer em termos de memória, capacidade do HD etc... que eu monto e entrego um PC quase como faço um hambúrguer. Depois de receber o pedido (e o dinheiro) a Dell compra os componentes e monta o computador, me entregando tudo em 2 dias. É claro que tem que haver um sistema que ligue e sincronize o pedido com os fabricantes de componentes e com o processo de entrega. Tem que ser tudo fluido, sem gargalo. Se demorarem entregar, adeus Dell. Sem vendedores a quem teriam de pagar comissão, sem necessidade de fábricas e equipamentos, sem investir em pesquisa e desenvolvimento, os custos da Dell são bem mais baixos que os dos concorrentes. Fabricando em tempo real, a Dell se livra daquele fantasma do estoque. Não há risco de ficar sentado em cima de uma grande quantidade de PCs que encalharam. Não há risco de faltarem PCs quando alguém quer comprar. Vender direto possibilitou à Dell um conhecimento que suas competidoras não tinham.

Sua ligação direta com os consumidores fez com que ela detectasse em primeira mão o que eles queriam e quando queriam. Com essa informação, ela pôde construir parcerias com fornecedores para garantir a entrega *just in time*... A inovação que a Dell introduziu, matou uma série de empresas que se dedicavam a distribuir PCs e que, juntas, representavam cerca de 75 bilhões de US\$ em 2000. Desse dinheiro que estava preso, a Dell deve ter ficado com a maior parte. [Joan Magretta em "What Management is"]

Em automóveis, a Toyota é a craque

Na lista das dez maiores empresas do mundo em 2005, a Toyota é a oitava com 185 bilhões de dólares de receita e lucro de 12 bilhões de dólares. A Daimler Chrysler é a sétima, faturou um pouquinho mais que a Toyota, mas seu lucro foi só de 3.6bi. A Toyota gerou mais de três vezes mais dinheiro que a Daimler Chrysler. Como? Inovação "tipo Wal Mart", claro. Pouco charme, muita eficiência. A mesmíssima idéia. Sincronize movimentos em sua linha de produção de modo que os gargalos sejam eliminados. Conecte-se direto a seus fornecedores para que as peças cheguem à linha de montagem no momento em que serão usadas. Busque dia-a-dia aumento da eficiência das operações em todos os elos. A Toyota é a empresa mais lucrativa do setor. Vale, no mercado, muito mais que a GM e Ford juntas (essas duas estão muito caídas; dizem que correm até risco de vida se não fizerem algum tipo de "transfusão de sangue").

No Japão pós-segunda guerra, a Toyota era uma empresa minúscula sem espaço físico e sem dinheiro. Competir com as "gigantes de Detroit" -GM, Chrysler e Ford - nem pensar. Sem poder produzir ela mesma as partes de seus automóveis, tinha de contar com fornecedores. Como não tinha nem espaço nem dinheiro para guardar estoques, teve de aprender a operar sem eles. Com fornecedores, a Toyota construiu um sistema baseado em confiança mútua. Quanto melhor eles entendiam o que a empresa queria fazer, melhor poderiam direcionar seus esforços para isso. A coisa mais "Wal Mart" aqui foi a violação da regra que diz que você tem de ter estoques de componentes esperando a hora de serem usados na montagem de um carro. Estoque, como em outros setores, era visto como um mal necessário. Isso acontecia porque o processo de produção era imprevisível. Nunca se sabia o momento exato em que certa peça ou componente seria usado. Era melhor ter excesso de peças em estoque para usar quando fosse a hora, do que correr o risco de ter de parar a produção por falta, digamos, de sistemas de freios. Toda hora a produção era interrompida por ineficiências que eram consideradas intrínsecas ao processo de se montar carros. Estoque é dinheiro preso, lembre-se. A grande inovação da Toyota foi tornar o processo de produção previsível, de modo que seus fornecedores pudessem entregar as peças no momento exato em que elas fossem necessárias, nem antes nem depois. Para isso, os operários teriam de ter a liberdade de interromper a produção toda vez que um problema fosse notado, impedindo que o processo fosse até o fim só para ter de jogar fora um produto defeituoso. O que a Toyota fez foi gerenciar o fluxo de informações dentro da sua linha de montagem (colaboradores) e fora dela (fornecedores) de modo a permitir que as coisas fossem feitas em tempo real. Bastante "Wal Mart", não acha? [adaptado de várias fontes]

A Toyota pode, a Toshiba pode, por que a Casas Bahia não pode?

- A Toyota age assim no mundo todo. Na sua operação em Bangalore (Índia) exige que fornecedores façam entregas a cada duas horas, e com um nível de confiabilidade de no mínimo 99%. Mas como fazer isso num país em que as estradas estão quase sempre em péssimas condições (os caminhões andam a 30-40 km por hora em média), os engarrafamentos são apavorantes, os fornecedores estão às vezes a mais de 2000 km de distância, e cruzar fronteiras entre regiões do país envolve um pesadelo de burocracia? A Toyota conseguiu. Como? Da maneira usual. Treinando seu parceiro local de logística. Usando tecnologia para sincronizar movimentos etc... O mesmo de sempre. [“The Economist”]

- Por isso, estranhei quando li numa reportagem recente, a seguinte afirmação do presidente da Casas Bahia sobre a enorme frota (mais de 2000 caminhões) da empresa: *“não vamos terceirizar [a entrega das mercadorias]. Se precisarmos escolher entre cortar custos e atender melhor o cliente, ficamos com o cliente”*. Mas quem disse que qualidade no atendimento só se consegue com frota própria? A pergunta certa seria: será que posso terceirizar a entrega mantendo a qualidade, ou seja, seguindo rigorosamente o protocolo que tem que ser seguido para que o cliente típico da CB se sinta bem atendido? Qual a lei que diz que isso não é possível? Se a redução de custos for substancial, valeria a pena para a CB treinar ela mesma os candidatos à terceirização da sua frota. A Toshiba, por exemplo, terceiriza a assistência técnica de seus lap tops com a UPS que é a empresa que os entrega para ela. A Toshiba treina funcionários da UPS para consertar lap tops! O cliente não está nem aí. Todo mundo terceiriza *callcenters*. Tem um monte de hindus (na Índia) atendendo clientes VISA que ligam para um número nos EUA. Basta que um conjunto de tarefas possa ser codificado segundo procedimentos passo a passo fáceis de definir e monitorar, que eles podem ser realizados por qualquer um treinado para isso. A CB pode estar com custos excessivamente altos à toa. O cliente quer é que a entrega seja feita direito (no prazo e com todos os componentes que definem o que é qualidade para ele, cliente). Dizer que só a CB pode fazer isso não é razoável. Não estou dizendo que terceirizar é melhor. Pode ser, pode não ser, depende das circunstâncias específicas do negócio. Só estou criticando o motivo pelo qual se justifica a não terceirização - ele está na contra mão das evidências. A CB pode estar perdendo uma boa oportunidade de libertar dinheiro preso.

A inovação que conta faz conta

As inovações de *Wal Mart*, *Dell*, *Toyota*, *SouthWest Airlines* são **a mesma inovação**. O tal poliedro, na prática, não tem tantas faces assim. As circunstâncias da economia global forçam as empresas (não todas, a maioria) a convergirem para a inovação nas operações! A *CEMEX* líder mundial em cimento e concreto, pratica o mesmo tipo de inovação que a *Zara* (vestuário/moda) pratica. A *Zara*, por sua vez, pratica a mesma

inovação da *eCourier* empresa de entregas (tipo motoboy), que pratica a mesma inovação que a *Boeing* que pratica... Você entendeu. Veja só.

SouthWest - aviação

- A *SouthWest Airlines* foi a primeira empresa aérea a colocar seu foco na eliminação de um gargalo: o tempo que um avião fica parado no aeroporto. Avião que gera dinheiro é avião voando, não no chão. Tudo o que a SW faz é para minimizar o tempo de espera e perseguir uma operação mais fluida tipo: pousou-voou-pousou-voou-pousou-voou. Para fugir dos congestionamentos, só voa ponto a ponto entre aeroportos secundários nas cidades em que atende. O tempo de preparação dos aviões para voar de novo é um terço do dos concorrentes (15 minutos, contra 45 minutos dos demais nos EUA). Seus aviões são padronizados para evitar muitas variantes para a manutenção. Não tem refeições de bordo, o que reduz o tempo de preparação para a decolagem. Para que o embarque seja mais rápido, não há assentos marcados. Não há conexões com outras linhas aéreas. Você mesmo carrega sua bagagem. Os custos da SW são 40% menores que os das concorrentes. A empresa (que inspirou a nossa *Gol* e outras como a *Ryanair* e a *JetBlue*) é a líder mundial em lucratividade.

CEMEX - concreto e cimento

- Entrega de concreto pré-mixado. Nisso, a líder mundial é a *CEMEX* (Cementos Mexicanos). Entregar concreto no tempo certo, numa construção em Guadalajara (sede da empresa) era um milagre. Engarrafamentos, estradas péssimas, compradores que não podiam receber na hora que disseram que poderiam, tudo fazia com que a taxa de entregas no tempo certo fosse menos de 35%. Para piorar: cada remessa não dura mais de 90 minutos no cilindro rotativo do caminhão. A *CEMEX* promete entregar concreto mais rápido que pizza. Seus executivos estudaram a *Federal Express*, em *Menphis*, uma operação montada em torno da entrega de produtos perecíveis em qualquer lugar do mundo. Ficaram maravilhados com a utilização precisa de sistemas de informação. Foram visitar a central de atendimento do corpo de bombeiros em *Houston*. Os bombeiros respondiam a casos de ataque cardíaco, incêndios, alarmes falsos, e emergências de toda sorte. Sempre havia um número adequado de ambulâncias e paramédicos para cada local da cidade. O pessoal da *CEMEX* concluiu que o sistema funcionava porque, apesar de imprevisíveis individualmente, as emergências permitiam que fosse planejado um padrão de atendimento. Resolveram adotar o lema: "*se não chegar na hora, você não paga*". A mesma promessa da *Domino Pizza*. Era o cliente que fixava o prazo de entrega. Os caminhões ficam liberados para rodar por toda a cidade, gerenciados por um sistema de informações que cruza sua localização com os pedidos e o local em que a encomenda deve ser entregue, tudo levando em conta as condições do tráfego. Eles foram equipados com transmissores e receptores conectados a um sistema de localização por satélite. Informação precisa disponível a todos os motoristas e despachantes, que podem decidir o que fazer direcionando o pedido para o caminhão mais bem posicionado para fazer a entrega. [Kevin Kelly em "New Rules for the New Economy"].

eCourier - entregas à lá motoboys

- O negócio de entregas de encomendas em geral é muito mal estruturado. A maior parte das empresas é de pequeno porte e competem só por preço. Recebem pedidos por telefone passam para um expedidor que envia uma mensagem de rádio para localizar algum entregador livre. A idéia da *eCourier* (Inglaterra) é fazer tudo *on line*. O cliente entra no site da empresa com os endereços de coleta e entrega, e o pedido é automaticamente direcionado ao mensageiro melhor colocado para fazer o trabalho. CEMEX? Não, eu disse *eCourier*, mas é a mesma coisa. Os clientes podem acompanhar o progresso do veículo de entrega em seu computador. A entrega é confirmada por *e-mail*. Os mensageiros usam GPS e computadores de mão para manter o sistema atualizado. [adaptado "The Economist"]

Ok, nada demais, eu sei, mas veja mais à frente.

Zara - vestuário e moda

A Inditex - empresa européia especializada em vestuário-é mais conhecida pela sua marca principal, a Zara. Nesse negócio, as empresas têm de correr numa esteira rolante à alta velocidade. Elas têm que conceber seus novos designs e articular a fabricação e a distribuição de seus produtos para cada estação, em ciclos que variam de 8 a 12 meses.

É um negócio arriscado. Você tem de antecipar as tendências do que estará na moda, produzir e distribuir rápido e rezar para acertar na mosca com um grande "hit". O risco, é que você tem de adivinhar coisas demais. Frequentemente, as empresas vêm seus lançamentos encalharem e têm que fazer demarcações (dar descontos) para desovar produtos encalhados antes de lançarem as coleções da próxima estação. Todos os competidores tentam reduzir custos fabricando na China ou Índia.

A *Zara* percebeu que o "dinheiro preso" que poderia libertar não estava necessariamente nos custos da produção nem na distribuição. Ela ganha dinheiro fugindo o mais que pode da armadilha dos descontos.

Montou um sistema capaz de fazer o produto sair das pranchetas dos estilistas para as prateleiras das lojas, em cerca de 4 semanas. É tudo rápido. Ela nem tenta fazer previsões precisas das tendências. Aposta num certo padrão de design produz e bota pra vender. Não se tenta adivinhar, oito meses à frente, o que os clientes poderiam vir a querer.

É uma operação cara. A maioria das fábricas é localizada na Espanha onde os custos são mais altos que na Ásia, mas isso é necessário para permitir a fluidez no sistema. Os concorrentes da *Zara* precisam de seis meses para fazer o que ela faz em quatro semanas. Fabrica poucas peças e vende tudo quase sempre a preço cheio (aproximadamente 80 por cento dos produtos são vendidos com preço cheio, duas vezes a porcentagem de seus concorrentes). A fluidez da operação permite à *Zara* fixar seus preços em aproximadamente 25 por cento menos do que marcas competidoras. O ritmo rápido significa que alguns itens populares aparecem e desaparecem em uma semana. Cria-se um senso de escassez: "*vamos correr para comprar, se não acaba*". Se não está vendendo, pára-se a produção, e corta-se o prejuízo sem necessidade de grandes demarcações. [adaptado de várias fontes]

Boeing - aviões

O tempo de montagem de um Boeing 737 hoje é de 11 dias, eram 28 há poucos anos. A Boeing contrata diversas companhias de aviação russas (célebres durante a guerra fria pela fabricação de aviões militares e com nomes como Ilyushin, Tupolev, Sukhoi)-que lhe fornecem engenheiros sob encomenda para projetos variados. Usando um software francês, os engenheiros russos (trabalhando na Rússia) colaboram com seus colegas da Boeing América-localizados em três cidades Seattle, Wichita e Kansas - em projetos de aviões auxiliados por computador.A empresa montou um dia de trabalho de 24h, composto por dois turnos em Moscou e um nos EUA.Desenhos são transmitidos para lá e para cá,por meio de alta tecnologia especializada.Há salas de videoconferência em todos os andares do escritório da Boeing em Moscou.Os engenheiros não dependem de e-mails quando têm de resolver alguma pendência técnica com seus colegas americanos.

Os engenheiros russos também terceirizam partes do trabalho que fazem para a Boeing para a Hindustan Aeronautics em Bangalore, especializada em digitar projetos aeronáuticos a fim de facilitar a fabricação. Antigamente, a Boeing mandava os planos das asas de seus 777 para seus contratados japoneses se encarregarem da produção. Mas engenheiros japoneses são caros e a Misubitshi terceiriza aparte das asas terceirizadas do atual 7E7 para os mesmos engenheiros russos usados pela Boeing para outras partes do avião. Todo esse movimento de terceirização global é para projetar e construir aviões mais rápido e com menor custo... [Thomas Friedman em "O mundo é plano"]

Quem quer dinheiro?

- Coloque-se na pele de um jovem ambicioso que se sente atraído por idéias empreendedoras. É um jovem inteligente o suficiente para não almejar ser Bill Gates; ele quer apenas fazer sucesso. É certo que as possíveis escolhas dele estarão orientadas para atividades que tem a ver com os caminhos que o dinheiro tende a percorrer - os caminhos da inovação. O que ele deveria estudar? Estou falando pragmaticamente, deixando de lado escolhas mais vocacionais (e totalmente legítimas) como artes, humanidades ou ciência pura. Atividades assim não informam de modo previsível o mundo da inovação para as massas que é o nosso tema aqui. O que informa então?

Bem, os conhecimentos-chave para a "inovação que conta" são logística (engenharia de produção), matemática, sistemas de informação (TI). Todos os exemplos que vimos têm relação com esses saberes. Matemática, é?

É sim, matemática aplicada á solução de problemas práticos do tipo: "como ganhar dinheiro com um serviço de motoboys?". Ou como entregar concreto na hora exata? Ou... Não vou repetir.

Matemática e outras coisas

Voltemos a *eCourier*, exemplo que só citei para ter um pretexto para falar de matemática. A chave ao serviço está em escolher o mensageiro mais bem posicionado para fazer a entrega. Aquele que o sistema GPS mostra

ser o mais próximo do local da coleta, não é necessariamente o mais apropriado. Por exemplo, um mensageiro em São Paulo pode estar só a algumas centenas de metros de um endereço de coleta, mas se estiver do outro lado do Tietê pode demorar 20 minutos só para atravessar. Outras informações como condições do tráfego e a performance individual de cada mensageiro também tem de ser consideradas. Como escolher o motoboy mais apropriado? Isso é um problema matemático, e a *eCourier* passou algum tempo procurando alguém capaz de resolvê-lo. A equipe conduzida por Cynthia Bernard, perita de logística do *Massachusetts Institute of Technology* nos EUA, inventou um algoritmo complicado que está agora no coração do negócio da *eCourier* embutido em seu sistema (TI), da mesma forma que um algoritmo matemático dirige o Google. Note que o problema é o mesmo da *CEMEX* para direcionar seus caminhões... [adaptado de "The Economist"]

-Matemática é importante em toda "inovação tipo Wal Mart". Otimização de fluxos de informação ou de coisas físicas como caminhões de concreto, mercadorias em centros de distribuição ou motoboys, requer matemática. Há um extenso mercado se abrindo para matemática aplicada ao mundo da informação em negócios. Não precisa se assustar, não é para nós, mas o futuro mostrará que as empresas realmente inovadoras se apoiarão muito em profissionais com base matemática.

- Se você tem filhos bem jovens, é provável que um deles decida ser "*otimizador de mecanismos de busca*". É que por causa do sucesso dos *Google* e *Yahoo* da vida, há uma demanda crescente para essa atividade. É assim. Você tenta decifrar a matemática por meio da qual o *Google* faz suas buscas, e monta o site de sua empresa de modo que quando alguém digitar (no *Google*, por exemplo) o nome genérico do produto que você tem para vender, o seu site apareça em primeiro lugar. Isso pode significar milhões de dólares em lucros extras, pois, como explica Thomas Friedman: "*se, quando alguém busca por 'vídeo câmera', o produto que sua empresa fabrica aparecer primeiro, as pessoas que vão clicar no seu web site são aquelas que mais provavelmente vão comprar de você*". Os otimizadores de mecanismos de busca, desenham estratégias de marketing via web para que as vendas de seu produto aumentem.

No Sunnyvale (Califórnia), no campus da *Yahoo*, o chefe de pesquisas Prabhakar Raghavan lidera uma equipe de 100 matemáticos e cientistas especializados em computação. Rabiscando em um quadro branco cheio de equações, Raghavan descreve a imensa base de dados que registra as atividades online de 200 milhões de pessoas registradas no *Yahoo*. É o patrimônio mais precioso da empresa. Há um mundo inteiro de negócios não inventados, que nascerão à medida que o *Yahoo* descubra novos modos de satisfazer os impulsos, curiosidades, e desejos desta base de clientes. Esses negócios futuros estão escondidos (presos!) nos oceanos de dados da empresa. O trabalho de Raghavan é examinar minuciosamente esses dados e garimpar novas conexões entre consumidores, e-comerciantes, e anunciantes [Business Week]

- Essa profissão, *garimpador matemático de dados*, vai ser tão corriqueira no futuro próximo como, talvez, direito ou engenharia civil foram na nossa

geração. Mas esse negócio de matemática está ficando "cientista maluco" demais, voltemos ao mundo de hoje.



O mundo lá fora e os mundos de cada um de nós

Lembre-se: os mesmos princípios podem ser aplicados a qualquer tipo de empresa.

Pense num hospital. Médicos, em geral, ficam doentes quando têm de submeter-se a procedimentos protocolados - são notoriamente avessos à disciplina operacional. Essa é uma das razões pelas quais os custos de grande parte dos hospitais (a maioria) fogem do controle.

Hospitais (para ganharem dinheiro) precisam de *gestão da produção*, como uma fábrica. Precisam de práticas para eliminar gargalos no fluxo de pacientes que chegam à emergência; na ocupação dos leitos das UTIs; nas visitas dos médicos a seus pacientes internados e conseqüentes altas; nos procedimentos operacionais das intervenções que são realizadas; na programação da distribuição de remédios pela farmácia etc..

Gargalos em hospitais são "estoques de gente" -ou esperando para ser atendida, ou esperando para ser liberada. É urgente introduzir a mentalidade *Toyota-Wal Mart* nos hospitais. Há muitos estudos mostrando como uma atenção mais "engenheirada" a essas coisas, aumentaria a eficiência (menos custo, mais qualidade), mas são raríssimos os hospitais que praticam essa disciplina. Fale disso, e alguém arregala os olhos dizendo: "*mas hospital é diferente. Não é supermercado, não é empresa aérea, não é montadora de carro*". Errado. É igual sim. Em termos de negócio é igualzinho. Sincronize informações para otimizar o fluxo de coisas de A para B (sejam pacientes num hospital, sejam pacotes de fraldas descartáveis num supermercado) que você liberta dinheiro preso. O problema da maior parte dos hospitais não é medicina, é engenharia.

- Eis o resumo da coisa: inovação como disciplina se pratica por meio do uso imaginativo (não genial) de conhecimentos ao alcance de todos. Isso se faz usando tecnologia da informação, matemática e logística, para conceber novas maneiras de se fazerem velhas coisas, para reconfigurar processos de negócio que já existem ou criar novos conceitos de negócio.

A carreira profissional associada a isso deveria chamar-se "*Gestão da Inovação*", em vez de "*Administração de Empresas*". Uma boa carreira para começar nesses temas é *Engenharia de Produção*.

- As coisas não são assim porque eu queira, ou porque não goste de Steve Jobs (admiro o cara; para mim, é o maior inovador da segunda metade do

século XX). Isso é assim por razões econômicas. O dinheiro do mundo está gravitando em direção à eficiência. Rapidez. Fluidez. Entrega.

Paradoxalmente, quanto mais a economia se torna digital/virtual, maior a necessidade de orquestrar o fluxo de coisas **físicas** de A para B.

Toyota não é carro, é processo de produção. *Zara* não é roupa, é rapidez em fazer a roupa chegar e sair da loja. *Cemex* não é cimento, é garantia de entrega. *Boeing* não é avião, é prototipação coletiva de aviões ao redor do mundo. *Wal Mart* é balé.

A economia do mundo global recompensa quem aposta nisso. Esse tipo de inovação pode ser aprendido, fazer *Viagra*, *Google*, *iPod*... não pode ser aprendido pela maioria.

A maioria é "média". Esse mundo está sendo transformado pelas novas sensibilidades que a tecnologia inspira, e tanto, o mundo dos negócios como nós próprios estamos sendo modificados. Ninguém - nem empresa nem pessoa - será relevante nesse velho novo mundo, sem atenção às possibilidades da informação conectada. Ritmo, fluidez, sincronização...

* * *

Quem diria...

Foi um longo percurso depois que fugimos daquela garagem. Demos uma boa volta, mas, aparentemente, chegamos de novo ao mesmo mundo de sempre. Um mundo cheio de caminhões, engarrafamentos, containers, supermercados, construções, depósitos, aviões...

A diferença, é que percebemos que esse *velho mundo* está cheio de oportunidades encarceradas pela falta de imaginação e de conhecimento. Sabemos que é possível mudar isso, e temos exemplos, metodologia e ferramentas para fazê-lo. Não precisamos de genialidade, pois já temos uma disciplina para inovar.

Não resisto ao pensamento de que a lógica das transações comerciais está ficando mais "bio". Uma coisa viva parece estar emergindo dessa dança. Seria uma bio-lógica? Aquele centro de distribuição do Wal Mart lembra o sistema nervoso de um organismo complexo. Se o mundo é o mesmo de sempre, nós agora temos a opção de torná-lo diferente (não é um progresso?).

A dinâmica da inovação que descrevi tem tudo a ver com isso. Ou abraçamos ativamente essa nova lógica, ou seremos desprezados pelo novo velho mundo. Quem quer ser ator e não figurante, não tem opção. Ou corremos decididamente a seu encontro, ou seremos irrelevantes nele. É inovar ou morrer.

OBS: Este é o texto completo a partir do qual foi retirado o conteúdo que saiu na revista ÉPOCA NEGÓCIOS, N° 3, Maio 2007.

* Ilustrações de GUTO LACAZ.